

# РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## Методические рекомендации

*Подготовила  
Пристинская Т.В.,  
руководитель МНЦ*

Проблема анализа кадрового потенциала является одним из актуальных вопросов современной школы. Данные методические рекомендации предлагают один из возможных путей решения вопроса о развитии и совершенствовании педагогических ресурсов школы, способствует успешному развитию потенциала педагога, дает возможность эффективно провести анализ кадрового потенциала.

В публикациях о качестве школьного образования очень часто цитируются слова К.Д.Ушинского «В деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя». И это объясняется тем, что высокое качество образовательных услуг может быть достигнуто только при наличии педагогов-профессионалов, постоянно совершенствующих свое мастерство, мобильно реагирующих на изменения, происходящие в образовательном пространстве. Найти квалифицированных сотрудников, в том числе, готовых работать в новых условиях, становится все сложнее. Идет «война за таланты», да и молодежь не очень - то стремится в школу. Затраты на поиск и адаптацию нового педагога — все это стимулирует руководителей создавать систему развития кадрового потенциала. Это сложный процесс, требующий тщательного анализа кадрового потенциала и его подготовки к переходу работы в условиях внедрения обновленных ФГОС.

Для многих руководителей школ актуальной становится задача поиска таких средств, которые позволят оценить способности педагогического коллектива выполнять новые задачи образования, как подготовить педагогический коллектив к инновационной деятельности. А как в этих условиях эффективно провести анализ готовности каждого педагога к переходу работать в рамках новых стандартов? Ведь требования к педагогу и к ученику предполагают наличие у педагога критического мышления. Как спланировать учителю образовательный процесс, чтобы ребенок смог улучшить свой результат? Как работать с детьми разного уровня? Когда даже для опытных российских учителей «намного важнее знание учебной программы и своего предмета» (общее для всех стран — интерес к компьютерным технологиям!). Как развивать критическое мышление у детей, если учитель не умеет принимать независимые самостоятельные решения, анализировать свою деятельность, видеть свои проблемы?

Как провести анализ готовности педагога работать в новых условиях, как обеспечить качественную подготовку всех учителей школы? Вся система подготовки педагога к внедрению ФГОС ОО должна подняться на качественно новый уровень.

Внутрикорпоративное обучение становится средством дифференциации и индивидуализации обучения, позволяющим за счёт изменений в структуре, содержании и организации процесса подготовки учитывать склонности и способности педагогов, создавать условия для обучения педагогов в соответствии с их намерениями в отношении усовершенствования. Таким образом, внутрикорпоративное обучение направлено на реализацию личностно-ориентированного процесса, оно существенно расширяет возможности выстраивания педагогом индивидуальной траектории развития и реализации её не только внутри отдельного образовательного учреждения, но и в широком образовательном пространстве за его стенами.

В целях формирования новых компетенций учителя – исследователя, учителя-руководителя проектов, учителя – консультанта в образовательной организации разработаны концептуальные подходы и принципы деятельности методической службы по организации внутрикорпоративного повышения квалификации кадров; выявлены основные направления реализации управленческо-педагогического сопровождения педагога. Главное кредо внутрикорпоративного повышения квалификации учителя- только тот учитель может, имеет право обучать и оценивать ученика, который учится сам. Причем не формально, а по-настоящему - с успехами и поражениями, когда его труд оценивается и оценка становится началом новых целей самообразования.

Анализ готовности педагогов можно провести по нескольким направлениям: нормативное обеспечение учебного процесса на уровне учителя (рабочие программы по предмету, внеурочной деятельности, материально-техническое обеспечение учебного предмета в соответствии с новыми требованиями ФГОС); курсовая подготовка по работе с новым оборудованием и использованием медиатехники, ПК; выбор УМК по предмету; курсовая подготовка по активным формам проведения учебных занятий и технологиям обучения.

Не менее важным для определения готовности педагога работать в новых условиях, являются диагностические процедуры направленные на: изучение образовательных потребностей и профессиональных затруднений педагогов при реализации ФГОС ОО; анализ личных успехов учителей; владение современными педагогическими технологиями, как ресурса повышения качества школьного образования.

## ПЕРВИЧНЫЙ АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Для первичного анализа профессиональных потребностей учителей при введении федерального государственного образовательного стандарта предлагается педагогическому коллективу школы пройти диагностику в виде ответов на вопросы.

Диагностика профессиональных потребностей учителей проводится по 5 направлениям, каждое из которых включает определенное количество заданий.

Блок 1. "Мои профессиональные потребности при введении обновленных ФГОС". Данный блок вопросов, направлен на самооценку потребностей учителей при введении ФГОС.

1 вопрос «Сколько лет вы уже работаете по ФГОС?»

2 вопрос «Оцените по 10-бальной шкале степень потребности в информации по различным вопросам введения ФГОС (1 - мне не требуется информация по вопросам введения ФГОС, 10 - мне необходимо как можно более полная информация по вопросам введения ФГОС).

3 вопрос «Потребность в информации какого рода Вы испытываете?»

Вопрос 4 «Планируете ли вы в ближайший год разрабатывать материалы (организационные, методические) для ведения своего предмета по ФГОС?» Вопрос 5 «Испытываете ли вы потребность получения информации по введению ФГОС в профессиональных сообществах учителей (в том числе сетевых)?»

Вопрос 6 «Испытываете ли вы потребность в информационных образовательных ресурсах, по переходу / введению ФГОС?»

Вопрос 7 «Нехватку каких типов информационных ресурсов испытываете вы лично? (можно отметить несколько типов)»

Вопрос 8 «Какие причины мешают вам использовать уже разработанные материалы по ФГОС, в том числе размещенные в Интернет? (можете выделить несколько значимых для Вас позиций)»

Блок 2. «Формирование УУД». Данные диагностические задания позволяют оценить потребность учителя в знаниях, технологиях и методах формирования УУД.

1 задание «Ученикам предложено следующее задание: Каждой подгруппе учащихся предлагается создать компьютерную презентацию по определённой теме — предложенной учителем или выбранной детьми. Сначала в процессе общего обсуждения подгруппа создаёт план и последовательность слайдов, а затем, работая парами, ученики составляют текст и рисунки для отдельных слайдов. Полученные презентации демонстрируются другой подгруппе, которая оценивает понятность и полноту представления темы. Какие УУД формируются при выполнении данного задания учениками (вы можете выбрать несколько вариантов ответа)?»

2 задание «Учащимся предлагается текст, который надо озаглавить. Какие УУД формируются при выполнении данного задания учениками? (вы можете выбрать несколько вариантов ответа)»

Блок 3. «Организация учебной деятельности» определяет потребность в знаниях по использованию деятельностного подхода в обучении, организации проектной, исследовательской и др. деятельности учащихся. Задание «Учащимся предлагается следующее задание: "Выбрать транспорт для экскурсионной поездки класса (группы)". Какие формы и методы организации учебной деятельности вы бы предложили при выполнении ниже приведенного задания учениками?»

Блок 4. «Учебные ситуации». Проверяет компетенции учителя в плане конструирования учебных заданий направленных на формирование УУД. Задание 1 «На уроке по вашему предмету, у вас стоит цель развивать у обучающихся умения планировать свою деятельность. Какие учебные задания Вы бы предложили учащимся?»

Задание 2 «Какие учебные ситуации вы бы предложили учащимся, если в качестве критериев оценки учебной деятельности используются следующие: ие к выработке общей точки зрения.

Блок 5. «Инструменты оценки». Проверяет навыки учителя в плане создания и использования контрольно-измерительных материалов, позволяющих оценивать предметные и метапредметные результаты.

Задание 1 «Учащимся предлагают в свободной форме письменно ответить на вопросы: Как ты считаешь, кого можно назвать хорошим учеником? Назови качества хорошего ученика. Считаешь ли ты себя хорошим учеником? и т. д. Предложите инструменты для текущей оценки универсальных учебных действий при выполнении данного задания.

Обработка материалов диагностики проводится на основе приведенной методики, с учетом карты соответствия вопросов диагностических заданий и осознанных или неосознанных профессиональных потребностей учителей. В таблицу заносятся общие результаты по выполнению диагностических заданий, которые требовали от учителя предложения своих заданий или инструментов оценивания.

Таким образом, по результатам диагностики формируется заказ на построение комфортной развивающей образовательной среды не только для обучающихся, но и их учителей: - создание творческих групп педагогов по блокам выявленных проблем, - проводить консультационную и методическую поддержку на постоянной основе в форме мастер-классов, с включением всего спектра самых актуальных потребностей учителей, - собирать, оценивать и тиражировать успешные практики и инновационный опыт по наиболее проблемным направлениям, - в обучающих, методических мастер-классах применять следующие формы: включенное наблюдение, разработческие и аналитические семинары.

Итоги диагностики показывают, изменения профессиональной деятельности учителя требуют изменений подходов к оказанию услуг повышения квалификации и методической поддержки, а также построения индивидуальной траектории развития учителей.

При планировании ВКПКП необходимо включить наиболее прогрессивные формы работы с учителем, участие педагогов в профессиональных учительских сообществах и на фоне высокого доверия педагогов к сообществам позволит эффективнее решать данную задачу.

## ПРИМЕРЫ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ КАК ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

### 3.1 АНАЛИЗ УМЕНИЙ ПЕДАГОГА, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Если учитель не имеет опыта исследовательской деятельности, он не создает возможности талантливому ученику реализовать свой потенциал в исследовательской работе. Между сформированностью творческих, исследовательских умений учащегося и его преподавателя есть прямая, очень тесная связь - учитель, работающий с одаренными детьми, должен обладать способностью к экспериментальной, научной и творческой деятельности. Помочь развить эту способность, призвана логично спланированная работа методической службы школы. Преподаватель просто не может диагностировать собственный уровень исследовательской культуры. Повышение же уровня профессионального мастерства

через посещение курсов повышения квалификации, не всегда дает гарантированный успех. Приведем пример занятия для проведения анализа некоторых умений педагогов, необходимых для исследовательской деятельности.

Задание 1. Экспресс-анализ уровня исследовательской культуры педагогов школы. В целях самоанализа, самодиагностики педагогами уровня их собственной исследовательской культуры и актуализации их методической работы можно провести письменный опрос педагогов. Приведем вопросы для последующего анализа готовности педагогов к исследовательской деятельности: 1. Запишите тему своей методической работы. 2. Считаете ли вы ее актуальной? Почему? 3. Какую проблему Вы хотите решить (какого результата добиться)? 4. Назовите объект и предмет исследования. 5. Сформулируйте цель и задачи Вашего исследования. 6. Какие задачи уже выполнены? Какими методами? 7. Какими методами планируете решить остальные поставленные задачи? 8. С какими трудностями столкнулись при написании работы? По каким вопросам Вам необходимо консультация? Анализ работ полученных в ходе выполнения задания 1 учителями одной из школ города Нижневартовска показал: 30% педагогов работают над методической темой не формально, имеют представление о том, как планировать исследовательскую работу.

Задание 2. Анализ текста на поиск проблемы для исследования. Анализ умения формулировать цель и задачи исследования. Целесообразно провести мозговой штурм-тренинг, разделив учителей на группы по 5-6 человек, предложить им за короткое время по предоставленным выдержкам из различных текстов выполнить творческое задание. План-задание для каждой группы имело следующее содержание: Сформулируйте и запишите возможную тему исследования по одному из предлагаемых текстов. Содержит ли формулировка темы вашего исследования проблему? В чем она заключается? Почему вы выбрали эту тему? Считаете ли выбранную тему актуальной, почему? Что является объектом и предметом предложенного вами исследования. Отражены ли предмет и объект исследования в названии темы? Сформулируйте цель и задачи исследования. Какими методами вы будете решать каждую поставленную вами задачу. Тексты подобраны таким образом, чтобы в них содержалась проблемы из различных областей жизни и знаний: «...мы спустились с насыпи у дороги. Уходя все дальше и дальше в поле, удаляясь от автомагистрали, мотыльков, мушек и комаров становилось все больше. Они бесшумно и дружно взвивались над травой там, где мы их побеспокоили...» «...Сын был бесконечно счастлив, что змей, наконец, взлетел. День был ветреный, и можно было наблюдать, как змей, раз за разом описывает траектории наподобие восьмерки. Удерживать змея одной нитью было тяжело».

2. Тренинг на поиск проблемы для исследования дал возможность педагогам провести самооценку некоторых умений в исследовательской деятельности и спланировать дальнейшие задачи своего обучения для повышения своего уровня компетентности, необходимого для исследовательской деятельности.

3. Методической службой школы были определены направления методической работы, ориентированные на повышение профессионального мастерства учителя в организации исследовательской деятельности учащихся. Например: построение на уроках видов деятельности учащихся в соответствии с методами научного познания,

ведение собственного педагогического исследования по актуальным вопросам, организации участия педагога в экспериментальной работе по собственной методической системе, участия в обобщении и распространении личного педагогического опыта, включение в план методической работы школы промежуточных отчетов преподавателей по своей работе.

### 3.2 АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ У ПЕДАГОГА

Целью является создание условий для совершенствования профессиональной компетенции и творческой активности учителя, через организацию совместной деятельности по освоению. Технологии Развития Критического Мышления. Творческая мастерская решает следующие задачи: 1. Активизация мотивации педагогов-предметников к обучению техник технологии развития критического мышления. 2. Развитие ассоциативного мышления, способности и умений сравнивать, анализировать, оценивать при освоении способов действия по технике ТРКМ «таксономия». 3. Анализ личностных качеств участника мастерской с помощью оценочного листа по критериям: независимость и эмоциональность участника, эффективность работы в команде, креативность, умение анализировать и оценивать, умение целеполагания.

Участниками творческой мастерской могут быть: 1. Учителя-предметники. 2. Руководители методических объединений. 3. Методисты. В мастерской предлагается проведение анализа работ педагогов по созданию мини-продукта в виде разработки целеполагания к уроку с использованием таксономии Блума.

В качестве индивидуальной самостоятельной работы участникам мастерской предлагаются задания: - выберите тему урока по своему предмету и разработайте 6 вопросов -6 уровней целеполагания. Составьте задание для учащихся, по каждому уровню целеполагания, используя «полезные глаголы» таксономии. После выполнения работы участники сравнивают свой продукт, с продуктом других групп и оценивают работу коллег, ответив на вопрос «Какие идеи я смогу использовать в своей практике?». Для этой цели предлагается оценочный лист. Особое значение данная мастерская имеет для анализа личностных качеств участника мастерской. Анализ можно осуществить на основе заполненного оценочного листа участником и руководителем мастерской (приложение 2-3) по критериям: независимость и эмоциональность участника, эффективность работы в команде, креативность, умение анализировать и оценивать, умение целеполагания. Приведем пример такого оценочного листа.

Лист оценки

Тема \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Место проведения МБОУ СОШ \_\_\_\_\_

Мастер: \_\_\_\_\_ Участник: \_\_\_\_\_

Оценивание работы участника мастером.

### 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Для реализации процесса обучения педагогов и осуществления анализа инновационных качеств и деятельности педагогов необходимо запланировать и провести ряд организационных мероприятий.

План организационных мероприятий

Мероприятия. 1. Создание рабочей (инициативной, проектной, творческой) группы. Формирование групп осуществляется на основе дифференцированного подхода: - группа явных лидеров; - творческие группы, работающие в опережающем режиме; - группы педагогов, самообразовательная деятельность которых выполняется при поддержке педагогов – лидеров, модераторов и тьюторов. Тьютором для ведения занятия может быть педагог, владеющий технологией обучения, необходимой для решения задачи поставленной на данном этапе обучения. Например, если необходимо работать с группой учителей желающих научиться создавать качественное видео, то тьютор должен владеть методикой создания такого продукта, иметь свои работы – продукты высокого качества.

2. Подготовка глоссария, системы упражнений (заданий), текстов, документов, справочных материалов. Все документы создаются в электронном виде.

3. Распределить помощников (тьюторов) для работы в различных группах Тьюторы распределяются также на основе дифференцированного подхода (возглавляет группу педагогов в соответствии с уровнем подготовки) 4. Разработка блоков - занятий: а) обзор проектов, б) разработка проектов, с) оценивание, d) планирование проектов, е) управление процессом обучения, представление результатов.

4. Каждый блок заканчивается рассуждениями в группе о том, чему научились и прохождением теста.

5. Подготовить шаблон плана действий Для каждого блока занятий готовятся задания 15 для каждого блока-занятия

6. Планирование оценивания Планировать оценивание процесса обучения с различных сторон, включая текущие, личностно-ориентированные и рефлексивные средства оценивания.

7. Формирование пакета диагностических листов для педагогов, тьюторов, модераторов. Оценочный лист «...»

8. Разработки шаблонов страниц для дневника успешности (достижений) педагога Например, обзорное занятие, анализ учебного процесса и др.

9. Разработка шаблонов и критериев для представления результатов проектной работы

## 5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И ГРУППОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Главная задача - включение учебной активности учителей в их каждодневную образовательную деятельность. Это имеет явное преимущество перед традиционными формами (курсами, педсоветами и лекциями приглашенных представителей), так как при организации повышения квалификации прямо в школе контекст задается педагогическими работниками. Предлагается организовать проектную деятельность педагогов как в группах так и индивидуально. На основе выявленных потребностей методической службой сформулированы темы для творческих групповых проектов:

1. Портфолио ученика как инструмент формирующей оценки.
2. Развитие системы оценки образовательных результатов в условиях ФГОС.
3. Мониторинг сформированности УУД учащихся.
4. Организация проектной и исследовательской деятельности учащихся в условиях ФГОС.
5. Создание банка тем проектных работ для учащихся.
6. Технология применения «рабочего листа», как средство развития ИКТ-компетентности участников образовательных отношений. Реализация процесса проектирования предполагает возникновение из числа педагогов образовательной организации гибких групп, команд, сообществ, где они смогут получать необходимый социальный опыт.

При этом важным аспектом является вовлеченность педагогов в проектную деятельность, как состояние, обусловленное совпадением преобразовательной деятельности, проявить инициативу в разработке и реализации образовательных проектов и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации. Проект методической службы школы направлен на организацию работы проектных проблемных групп педагогов (предлагаются формы, методы и технологии, позволяющие развивать и оценивать развитие критического мышления учителей).

## 6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНИВАНИЯ

Решая проблему дифференцированного подхода в системе внутрикорпоративного обучения, дефицита лидеров, оценка и анализ развития качеств педагога 21 века, проводится по уровням и выстраивается в определенную последовательность: модель оценки и анализа готовности педагогических кадров к работе в новых условиях; уровень, на котором проводятся оценочные процедуры; аналитические функции; педагогические.

## 7. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ – ЗАВЕРШАЮЩИЙ ЭТАП АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Завершением проекта является продукты, которые также используются для итоговой оценки сформированных умений педагога, значимости и качества его продукта. Продукты – это результат деятельности педагога, который свидетельствует об эффективном процессе обучения. Какие проекты выберут педагоги – это зависит от их потребностей или интереса, но продуктами этой работы должны быть статья в научном журнале, сетевой проект, система рабочих листов для обучающихся, видео, блог или сайт, которые несут пользу тем людям, для которых они и были предназначены. Результаты обычно оцениваются в конце проекта, и используется для итоговой оценки.

Это могут быть: презентация своего проекта, мастер-класс или педагогическая мастерская по получению того или иного продукта, открытый урок, методические разработки. Результаты включают в себя наглядную демонстрацию того, чему и на каком уровне научился педагог в процессе работы над проектом.